Consuelo Dieguez

BILHÕES E LÁGRIMAS

A economia brasileira e seus atores

PORTFOLIO
PENGUIN

A Portfolio-Penguin é uma divisão da Editora Schwarcz S.A.

Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, que entrou em vigor no Brasil em 2009.

CAPA Thiago Lacaz
PREPARAÇÃO Juliana Moreira
REVISÃO Renata Lopes Del Nero e Ana Maria Barbosa

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Dieguez, Consuelo
Bilhões e lágrimas: A economia brasileira e seus atores / Consuelo Dieguez. — 1ª ed. — São Paulo: Portfolio-Penguin, 2014.
ISBN 978-85-63560-88-9
1. Brasil – Condições econômicas 2. Brasil – História 3. Economia 4. Jornalismo econômico I. Título.
14-00882 CDD-070.44933

Índice para catálogo sistemático:
1. Jornalismo econômico 070.44933

[2014]

EDITORA SCHWARCZ S.A.
Rua Bandeira Paulista, 702, cj. 32
04532-002 — São Paulo — SP
Telefone: (11) 3707-3500
Fax: (11) 3707-3501
www.portfolio-penguin.com.br
atendimentoaoleitor@portfoliopenguin.com.br

SUMÁRIO

Introdução 11

I. Anais das finanças 23

1. De elefante a formiga 25
2. Todos contra Daniel Dantas 47
3. Bilhões e lágrimas 77
4. Sérgio Rosa e o mundo dos fundos 103
5. O setembro negro da Sadia 137
6. O desenvolvimentista 165
7. O dono da inflação 191

II. Questões estatais 215

8. Tesouro submerso 217
9. O desafio do pré-sal 237
10. O petróleo depois da festa 255
11. Colheita amarga 281
12. A disputa que matou a Varig 305

Agradecimentos 341

I
Anais das finanças

1
De elefante a formiga*

VISTA DE BAIXO, a estradinha serpenteante parece intransponível. Estreita e esburacada, ela chega ao topo do morro mais alto da fazenda Marambaia, em Correias, na serra fluminense. O dono da fazenda, Luiz Cezar Fernandes, não se enjoa de percorrê-la. Ao menos duas vezes por semana, o seu Land Rover branco escorrega e resfolega para vencê-la. É com uma baforada no cachimbo que Fernandes comemora, lá em cima, a impressão que a paisagem causa na visitante. Ele aponta os picos da Serra dos Órgãos, espécimes em flor da Mata Atlântica, o casarão cor-de-rosa que serve de sede para a Marambaia, emoldurado por um jardim desenhado nos anos 1940 por Burle Marx. Aponta então o estábulo e o antigo hangar, ao pé do morro. Eles abrigam a sua empresa de internet sem fio e de telefonia via internet, a Taho. É ali que ele busca reconstruir a vida profissional desde que perdeu, há sete anos, o seu

* Publicado em novembro de 2006.

banco, o Pactual, para quatro sócios. Em maio de 2006, o grupo suíço UBS comprou o Pactual por 2,6 bilhões de dólares. No dia 26 de outubro, o presidente Lula assinou o decreto autorizando a transferência do banco para os suíços. Foi um dos maiores negócios já realizados no Brasil. O fundador do banco não ganhou um tostão com a venda.

Luiz Cezar Fernandes é um homem baixo e atarracado, de 67 anos, que tem a barba e os cabelos fartos e inteiramente brancos. Ele não se separa do cachimbo. Fala baixo e pouco. É capaz de contar uma história e, logo em seguida, sem nenhum constrangimento, apresentar uma versão diferente. Conta, por exemplo, que sua primeira mulher, Maria do Carmo, era de esquerda e participava de movimentos políticos, e, minutos depois, afirma que ela era uma jovem burguesa que jamais teve envolvimento político. Luiz Cezar pouco sorri, jamais gargalha, quase não gesticula. Costuma usar calças de brim, botas e camisas de algodão. Seus ternos, que ele veste quando tem encontros de negócios no Rio, são simples e fora de moda.

Ele é lacônico ao comentar a transação que tornou seus quatro ex-sócios bilionários. "Foi, sem dúvida, um excelente negócio", diz com frieza. E poderia haver alguma relação entre o antigo banco e seus novos empreendimentos? "Seria como querer enxergar alguma semelhança entre a formiga e o elefante", reconhece, rapidamente. "Não só no tamanho, mas no charme do negócio, na influência que você exerce na economia." As instalações da empresa são amplas e surpreendentes: o escritório do proprietário e a área comum de trabalho estão acomodados no estábulo, de oitocentos metros quadrados, e as baias foram transformadas em salas de reunião. Ao lado fica o hangar de novecentos metros quadrados que abrigava o helicóptero de Luiz Cezar; agora estão instaladas ali as catorze mesas do telemarketing que atendem aos clientes da Taho.

A pujança da empresa se esgota na aparência. Seus negócios são poucos e pequenos. Há dias em que o dono não recebe um cliente sequer. O celular de Luiz Cezar Fernandes quase não toca e, quando isso acontece, raramente são chamadas comerciais. Um silêncio impensável há poucos anos, quando o senhor do Pactual recebia ligações contínuas dos quatro cantos do planeta.

A internet sem fio já lhe consumiu 5 milhões de dólares. A telefonia via internet, outros 14 milhões, quatro deles em publicidade. "Os investimentos ainda não deram retorno", constata. Ainda assim, a empreitada está em melhor situação do que outras iniciativas do ex-banqueiro. Em 2002, em sociedade com o embaixador Jorio Dauster — o tradutor de Vladimir Nabokov que foi negociador da dívida externa brasileira e presidente da Vale do Rio Doce —, ele montou um banco de investimento, o Invixx. Poucos meses e alguns milhões de dólares depois, o Invixx fechou as portas. "Não é que eu tenha saudades do mercado", diz ele, contradizendo os seguidos ensaios de reaproximação. "Eu queria fazer algo mais substantivo." No momento, ele aguarda a resposta do Banco Central ao pedido de uma carta patente para abertura de uma distribuidora de valores.

Alguns amigos se preocupam com o que classificam de "obsessão" de Luiz Cezar em resgatar seu passado de banqueiro. E temem que ele acabe perdendo ainda mais dinheiro. Um deles, Francisco Gros, presidente do Banco Central no governo Collor, avalia que o setor bancário hoje "é diferente de quando nasceu o Pactual: existe mais competição, principalmente de grupos estrangeiros, e, para entrar nesse jogo, é necessário muito capital".

De fato, o Pactual foi fundado, em 1983, com um capital quase irrisório: 200 mil dólares. Dez anos depois, acumulara um patrimônio de 600 milhões de dólares. Chegou a crescer a uma média anual de 33%. Era como se a cada três anos surgisse um novo Pactual. Naquela época, a fortuna de Luiz Cezar ultrapassava os 300 milhões de dólares. No momento, ele tenta conseguir um empréstimo equivalente a 100 mil dólares junto à Financiadora de Estudos e Projetos, a Finep, órgão do governo federal, para desenvolver um laboratório de inseminação artificial de ovelhas.

O Land Rover leva mais de uma hora para ir do topo do morro até o estábulo onde funciona a Taho. Luiz Cezar para e inspeciona sua criação de ovelhas da raça santa inês, que ele mantém há quase vinte anos e que só agora começa a explorar comercialmente. Examina os pastos e dá instruções aos tratadores: "Não varre assim que joga verme nas ovelhas". Entra nos currais (livres de moscas e de mau cheiro graças ao permanente serviço de limpeza) para afagar os animais e conferir a comida e a água nos cochos. "Já sou o terceiro maior produtor desse tipo de ovelha no Brasil", gaba-se. Estaciona em frente ao estábulo. Ali, numa ampla baia, instalou seu escritório. Luiz Cezar se acomoda em frente à mesa de vidro, pede café (uma das mais de quinze xícaras que toma por dia) e pergunta à secretária, Roberta Basílio, como foi o desempenho do mercado financeiro. Ela passa as informações, acrescentando que ele acertou no palpite para aquele dia. "Estou ensinando a Roberta a operar no mercado", conta. "Por isso ela costuma sair daqui depois do horário."

Segundo o ex-banqueiro, é esse tipo de esforço que faz as pessoas crescerem profissionalmente. "Se eu tivesse trabalhado apenas oito horas por dia, nunca teria chegado onde cheguei." Às seis horas, Greta, uma cadela branca e peluda, da

raça maremano, que pastoreia as ovelhas da fazenda, entra no escritório e esparrama-se aos pés do dono. Todo dia, à mesma hora, ela cumpre esse ritual. É o sinal de que o expediente está se encerrando. Mas não para Roberta: ela liga para o namorado e avisa que vai sair mais tarde outra vez. O chefe precisa que ela fique. “Eu, quando comecei a trabalhar no banco, levava até pijama para dormir na agência”, conta Luiz Cezar.

Isso foi na adolescência, quando, depois de uma briga terrível com o pai, foi viver com a avó em São Paulo. Tinha catorze anos. As relações com o pai, funcionário da Caixa Econômica Estadual em São Carlos, sempre haviam sido difíceis. “Ele era severo demais, e eu, levado demais.” Para se sustentar, Luiz Cezar foi trabalhar como contínuo no Bradesco, cujo nome ainda era Banco Brasileiro de Descontos. “Era um banco pequeno, e meus amigos mexiam comigo dizendo que eu trabalhava no Banco Brasileiro de Dez Contos.” A jornada era pesada. Ele tinha de caminhar as avenidas Nove de Julho e Paulista quase que de ponta a ponta, entregando correspondência. Um dia, cansado das andanças, jurou a um colega que ainda seria banqueiro. Na busca de seu objetivo, voltava para a agência, sentava-se ao lado do gerente e lhe pedia pequenas tarefas burocráticas — o tal do esforço adicional. Dois anos depois, com apenas dezesseis anos de idade, havia sido promovido a procurador, uma espécie de gerente administrativo da agência. Aos dezessete, foi transferido para o Rio. Ganhava 350 cruzeiros, pouco mais do que o salário mínimo de bancário. Não se aquietou. Queria subir na vida.

Luiz Cezar Fernandes reconhece que se casou com sua primeira mulher, Maria do Carmo, uma prima do ramo mais bem de vida da família, na tentativa de atingir mais rápido a meta.

Mas o sogro, um advogado, colocava-o para baixo. "Nos almoços de domingo, ele me chamava de ignorante, de analfabeto", conta. Com Maria do Carmo, teve duas filhas, Priscila e Renata. A família morava num apartamento apertado, no Flamengo, num prédio apelidado de Chiqueirópolis. Ele trabalhava numa agência do banco em Madureira e tomava um ônibus que levava quase duas horas para chegar ao destino. Quando foi promovido a gerente de uma agência em Belo Horizonte, pediu demissão. "Se eu era tão bom para dirigir uma agência, por que me deixaram mofar tanto tempo em Madureira?", justifica.

Não passou duas horas desempregado. Enquanto caminhava pelo Centro da cidade pensando no que fazer da vida, encontrou um primo, que imediatamente lhe apresentou aos donos do Banco Campina Grande, que começava a operar no Rio. Foi contratado. No novo emprego, o salário era o dobro do que Luiz Cezar ganhava no Bradesco. Meses depois, em novembro de 1969, transferiu-se para o Escritório Levy, uma corretora, também no Centro, onde passou a ganhar 1500 cruzeiros. O ano de 1970 trouxe um novo convite de emprego, dessa vez para o Banco União Comercial, com salário de 7 mil cruzeiros. Logo em seguida, mais um, para a corretora Libra; salário: 50 mil cruzeiros. Ele se espanta: "Em um ano, meu salário aumentou quase 150 vezes".

Foi na Libra que ele conheceu um jovem economista chamado Jorge Paulo Lemann. Os dois não podiam ser mais diferentes. Lemann, formado em Harvard, era frequentador do Country Club, campeão de tênis e inclinado à disciplina suíça. Luiz Cezar vinha de família de classe média baixa, estudara apenas até o segundo ginasial, era sedentário e tinha dificuldade em cumprir horários. Em 1971, quando Lemann fundou

a corretora Garantia, chamou Luiz Cezar para se juntar à sociedade. “De repente, eu estava rico”, diz Luiz Cezar. Descobriu, então, que não precisava nem da mulher nem do sogro para se alavancar socialmente. Comprou um apartamento de quatro quartos na Lagoa e separou-se de Maria do Carmo.

A explicação para a súbita riqueza estava na maneira como a corretora Garantia remunerava seus operadores. Em vez de serem funcionários da instituição, eles eram contratados como sócios e podiam aumentar sua participação de acordo com o próprio desempenho. A promoção era por mérito, e não por laços de parentesco. A corretora se destacou rapidamente. Ao abrir as portas, funcionava numa salinha acanhada, num prédio no Centro do Rio. Em poucos meses, passou a ocupar o andar inteiro.

Em março de 1972, Lemann despachou Luiz Cezar para Nova York, para um estágio de dois meses no JP Morgan e na Goldman Sachs. Por não falar inglês, Luiz Cezar levou, como intérprete, um jovem estagiário da corretora, Marcel Telles, hoje presidente da InBev — a fabricante de cerveja criada pela fusão da AmBev com a belga Interbrew — e de muitos outros negócios, em sociedade com Lemann. A dupla voltou dos Estados Unidos com ideias para a formação da Cetip e da Selic, sistemas eletrônicos para liquidação e custódia de títulos públicos e privados. Até então, a custódia do título era física: o cliente ficava de posse do seu CDB e, se o perdesse, perdia todo o dinheiro aplicado, pois não tinha como resgatá-lo. “Nós trouxemos para o Brasil palavras que nem existiam no dicionário, como open market e overnight”, vangloria-se Luiz Cezar.

O trunfo dele na Garantia era a enorme rede de relacionamentos. “O seu papel não era ficar na mesa”, atesta um ex-sócio. “Ele era mais de correr atrás, de se aproximar das pessoas certas.” Fazia o trabalho para o qual os sócios diplomados tor-

ciam o nariz: o contato com funcionários do governo, por vezes acompanhado de distribuição de agrados, grandes e pequenos. Em 1975, Luiz Cezar procurou o então gerente financeiro da Telebras, Walter Guerra, para propor um negócio com ações. Enquanto conversavam, Guerra recebeu um telefonema da filha, pedindo ao pai que lhe conseguisse lápis de propaganda. "Quando saí dali, liguei para um amigo na Johann Faber e pedi que me arrumasse tudo o que pudesse de lápis de propaganda", conta Luiz Cezar. Dias depois, voltou ao escritório de Guerra com duas caixas de sapato cheias dos tais lápis. A partir daí, as relações entre os dois se estreitaram, e Luiz Cezar fechou uma operação de 150 milhões de dólares, o maior negócio feito até então no Brasil. Graças a um pequeno agrado.

"Luiz Cezar trazia ideias que, para muitos dos sócios, pareciam puro delírio", conta Zeca Borges, diretor executivo do Disque-Denúncia, que é presidido por Luiz Cezar. Nos anos 1970, Borges era operador no mercado financeiro e costumava bater papo com a turma da Garantia no final do expediente. Numa dessas visitas, Luiz Cezar sentou-se com ele por quase duas horas, tentando catequizá-lo para a ideia de transformar a corretora em banco. Quando a conversa acabou, Borges levantou-se e foi até a mesa de Lemann, que, bem-humorado, perguntou se "o Cezar também estava enchendo a cabeça dele". Pouco depois, no entanto, todos os sócios se convenceram de que a Garantia podia dar o salto. Luiz Cezar valeu-se de seus contatos no Banco Central e conseguiu comprar a carta patente de um banco quebrado, o Ipiranga, passando na frente das duzentas instituições que aguardavam na fila. Em 1976, a antiga corretora Garantia virou banco, e Luiz Cezar, finalmente, banqueiro.

As desavenças entre os sócios não demoraram a acontecer. Muitos reclamavam que Luiz Cezar era indisciplinado, chega-

va tarde, que suas relações com altos funcionários públicos, apesar de muito úteis, eram heterodoxas, que tinha formação precária e, no entanto, mantinha uma participação na sociedade muito maior que a deles. Começaram as pressões para que saísse. Um dos que mais batalharam para isso foi Carlos Alberto Sicupira, hoje presidente das Lojas Americanas. O desligamento acabou ocorrendo no fim de 1982.

O telefone toca às nove da noite. A governanta pergunta a que horas pode servir o jantar. Greta, a cadela, deixa o seu posto e se dirige à porta, pressentindo a saída iminente do dono. Em menos de cinco minutos o Land Rover chega ao casarão cor-de-rosa. "Pelo menos não pego engarrafamento para ir do trabalho para casa", brinca Luiz Cezar. A porta principal da sede dá para um hall de cem metros quadrados, onde um enorme lustre de cristal Lalique pende do teto, quatro metros e meio acima. Duas escadas sinuosas levam ao andar superior, que abriga sete suítes. Luiz Cezar mudou-se para a Marambaia em 1987, depois de se separar da segunda mulher, Heloísa, com quem teve um filho, Pedro, hoje no mercado financeiro. "Paguei um milhão de dólares pela fazenda", conta.

Luiz Cezar exibe a casa (segundo ele, decorada em apenas duas semanas) com o afeto de um velho guia de museu. Na sala estão expostos quadros de Visconti, Di Cavalcanti e Lasar Segall. Esculturas de bronze francesas do século XVIII espalham-se pelos ambientes, onde sofás modernos misturam-se a móveis antigos. As mesas de centro e os aparadores estão cobertos por pratarias, porcelanas e muitas, muitas orquídeas. Uma escada de mármore leva a um porão bem iluminado, onde

uma adega abriga mais de mil garrafas de vinho, embora o dono da casa raramente beba, em razão do diabete. Ao longo de um comprido corredor de tijolo aparente, enfileiram-se freezers e geladeiras abarrotados de comida. “Estou preparado para receber de cinco a duzentas pessoas”, diz Luiz Cezar. Abre a porta de uma despensa de cerca de trinta metros quadrados, onde guarda louças e cristais. No fim do corredor há um elevador — uma das poucas modificações que Luiz Cezar fez no projeto original da casa, para facilitar a locomoção da filha Renata. Com 36 anos, ela sofre, desde a adolescência, de uma doença degenerativa rara, a síndrome de Niemann-Pick, que aos poucos lhe tira os movimentos e a fala. Nos últimos meses, a doença se agravou. Renata respira com a ajuda de aparelhos e passa o tempo todo na cama, numa das suítes.

No andar térreo fica a sala de jantar, com uma mesa de jacarandá para 24 lugares. É nela que, todas as noites, Luiz Cezar janta com a mulher, Cecília, com quem está casado há dezoito anos, e a sogra, que mora na fazenda. Um mordomo serve a mesa. Participam também do jantar as duas cunhadas e os quatro sobrinhos de Luiz Cezar, que moram em Minas e vieram visitá-los. Cecília aparenta ter por volta de cinquenta anos, tem cabelos e olhos castanhos. É economista e conheceu o marido no Garantia, onde era analista. Ao contrário dele, é alegre, extrovertida, engraçada, cheia de vida. Os amigos de Luiz Cezar dizem que é uma mulher forte, que sempre o apoiou. Ela brinca, dizendo que as ovelhas da fazenda são mais bem tratadas do que ela. “Passo dias sem ir à manicure e ao cabeleireiro, mas as ovelhas têm os cascos e o pelo lustrados todos os dias.” Depois do jantar, todos desaparecem silenciosamente. Na sala de estar, uma lareira torna o ambiente aconchegante. Luiz Cezar conta, em voz quase inaudível, a história de seu banco.

*

O Pactual surgiu como distribuidora de valores num momento de ebulição financeira. A ebulição foi fruto do longo período de inflação e instabilidade econômica. O governo, por falta de caixa para honrar seus compromissos, buscava financiamento no mercado. Para obtê-lo, o Banco Central vendia títulos da dívida pública pagando altas taxas de juros. As instituições financeiras compravam esses papéis e se financiavam com investidores privados no mercado aberto. A volatilidade dos papéis permitia *spreads* (a diferença entre o preço de compra e o de venda) consideráveis; os ganhos eram expressivos. Esse ciclo do financiamento público foi chamado de ciranda financeira. Quanto mais juros o governo pagava, maiores eram as suas dificuldades de caixa e maior a necessidade de vender papéis a juros cada vez mais altos.

Para Luiz Cezar, o sucesso do banco se explica em grande parte pela contratação de dois jovens economistas: Paulo Guedes e André Jakurski. Ele mesmo financiou os dois para que se associassem ao empreendimento (as iniciais de Paulo, André e Cezar inspiraram o nome do banco). O trio trabalhava afinado. Enquanto Luiz Cezar captava negócios, Jakurski atuava na mesa de operações e Paulo Guedes empregava seus conhecimentos de macroeconomia, apurados num doutorado na Universidade de Chicago, para traçar cenários econômicos. Uma de suas apostas mais acertadas foi a de que o Plano Cruzado não se sustentaria. Com isso, todas as operações do banco foram direcionadas para preservar os ganhos da instituição quando o plano fatalmente fracassasse, o que ocorreria meses depois da edição do plano, em 1986.

Enquanto a economia funcionou para garantir os lucros do mercado financeiro, o Pactual não teve limites no sucesso. Em

1993, no aniversário de dez anos do banco, Luiz Cezar e o seu Pactual apareceram na capa da revista *Exame*, com o título “Colheita de ouro no caos”. No ano anterior, o banco havia tido rentabilidade de 59% (a maior taxa de retorno sobre o capital entre as instituições da mesma categoria) e lucro líquido de 17,5 milhões de dólares. Isso num ano em que a economia esteve praticamente paralisada. O número de sócios havia subido para dez.

Para comemorar o aniversário e os resultados formidáveis do banco, Luiz Cezar promoveu uma festa no Museu da Chácara do Céu, no bairro de Santa Teresa, de onde se tem uma vista estupenda do Rio de Janeiro. Compareceram mais de 5 mil convidados, entre banqueiros, empresários, diretores de instituições públicas e jornalistas. A preocupação de Luiz Cezar era uma só: a chegada de Jorge Paulo Lemann, então presidente do Banco Garantia, do qual ele fora sócio por onze anos. Mesmo tendo sido forçado a sair do Garantia, Luiz Cezar continuava a cultuar Lemann, modelo que ele sempre tentou emular e que é sua referência até hoje. Um ex-sócio do banco contou recentemente, durante um almoço num restaurante carioca, que, naquela comemoração, Luiz Cezar, aflito, perguntava o tempo todo se Jorge Paulo (como Lemann é conhecido) havia chegado. Quando o convidado finalmente apareceu, Luiz Cezar não saiu do lado dele durante os trinta minutos em que ele permaneceu na festa. Lemann, por sua vez, tem pouco a dizer sobre o ex-sócio. Num e-mail, afirma: “Luiz Cezar é sinônimo de dinamismo, de correr atrás. Sua criatividade foi crucial no início do Garantia”. Na mensagem, não comenta a saída de Luiz Cezar do Pactual. “Ninguém melhor do que ele para explicar o que se passou”, diz, e acrescenta: “O Pactual

ainda existe e isso é resultado das marcas de alguém especial". Ao tomar conhecimento do comentário de Lemann, os olhos de Luiz Cezar se encheram de lágrimas. A admiração desmedida pelo ex-sócio e o desejo de seguir seus passos são apontados por alguns amigos como uma das maiores razões para os seguidos fracassos de Luiz Cezar.

O ex-banqueiro atiça o fogo na lareira, cuidando para que as fagulhas não caiam sobre o tapete persa, e prossegue o relato. O Garantia, lembra, foi pioneiro em negócios inovadores, como a aquisição das Lojas Americanas por meio de um *take-over*, operação em que se compram discretamente ações de uma empresa, até alcançar a posição de acionista majoritário. Em 1989, o grupo adquiriu o controle acionário da Brahma e, dez anos depois, promoveu a fusão com a Antarctica. Ao longo de sua trajetória, participou de consórcios de privatização. Luiz Cezar achava que o Pactual também devia fazer operações fora do mercado financeiro. "Eu não queria que o banco se limitasse à compra e venda de títulos", diz ele. "Havia coisas muito mais interessantes a serem feitas." Os sócios preferiam continuar a ciranda a se aventurarem em negócios ligados à produção.

Mas hoje alguns deles reconhecem que o banco chegou onde chegou graças a novidades introduzidas por Luiz Cezar. "De cada dez ideias que ele trazia, nove iam para o lixo, mas a que sobrava era espetacular", diz um deles. Com 51% das ações, Luiz Cezar podia impor suas ideias, ainda que os sócios fossem contra. Foi ele quem forçou o banco a entrar no negócio de gestão de recursos de terceiros. "Ele foi muito criticado pela cúpula do banco, mas agora essas operações dão um retorno absurdo para o Pactual", diz o ex-sócio. Quando Luiz Cezar

deixou o banco, em 1999, as operações de gestão de recursos de terceiros chegavam a 6 bilhões de dólares. No ano passado, a gestão de ativos de terceiros havia alcançado a cifra de 23 bilhões de dólares. Ele enfrentou a maioria dos sócios ao decidir trabalhar, no início dos anos 1990, com reestruturação de empresas. Algumas dessas operações tiveram êxito na época, como a da Varig, da Mesbla e da Lacta.

Luiz Cezar vivia o seu auge como executivo. Não saía das páginas dos jornais, exibindo-se como o banqueiro mais bem-sucedido do Brasil. Bem antes de concluída a reestruturação da Lacta, por exemplo, posou jogando bombons Sonho de Valsa para o alto. Levava vida de novo-rico. Em 1987, comprou um helicóptero, no qual fazia diariamente o percurso entre a Marambaia e o prédio do Pactual, no Centro do Rio. Viajava ao exterior só para assistir a corridas de Fórmula 1. "Saía do Rio na sexta-feira e voltava na segunda", conta. Nas festas que oferecia, transformava o hangar do helicóptero num imenso salão. Orquestras se revezavam a noite inteira. Nos bufês, cascatas de camarão, lagosta e salmão eram servidas em bandejas de prata. Numa dessas ocasiões, em 1995, Luiz Cezar recebeu os convidados fantasiado de Pierrô, o triste personagem traído pela Colombina. Talvez tenha sido uma curiosa antecipação da traição que ele conta ter sofrido três anos depois.

As festas eram o único momento em que os sócios confraternizavam. Fora dali, as relações eram frias. "Havia uma competição muito forte entre os mais jovens", diz Edson Macedo, ex-sócio do banco e hoje dono da Solfin, que lida com reestruturação de empresas, em São Paulo. "O Cezar estimulava a disputa porque achava saudável para os negócios." O que sobrava em criatividade no Pactual, de acordo com Macedo, faltava em humanidade. "Se você gerava resultados, estava dentro; senão, caía fora." Esse pragmatismo se refletia na alta

rotatividade no banco, uma das maiores do setor. A máxima de Luiz Cezar sobre o tema era darwinista: leões mais fracos são devorados por leões mais fortes.

A tensão entre os sócios mais antigos cresceu. As desavenças de Luiz Cezar com Paulo Guedes e André Jakurski se aprofundavam. Os dois discordavam não só dos projetos do controlador, mas também da política de distribuição de bônus, que permitia aos sócios recentes terem participação cada vez maior no capital do banco. Guedes e Jakurski se opuseram ao aumento da participação de Eduardo Plass, funcionário que cuidava da parte administrativa e se tornara braço direito do dono do Pactual. Luiz Cezar conheceu Plass, então engenheiro da Camargo Corrêa, durante uma visita à empreiteira, em São Paulo. "Chovia muito e eu estava parado na porta da empresa, esperando aparecer um táxi", conta Luiz Cezar. "Surgiu o Plass no seu fusquinha e me ofereceu carona. Aceitei, e acabei fazendo o convite para ele trabalhar no banco." Eduardo Plass entrou no Pactual com 27 anos. Gaúcho, ele fala com sotaque, tem olhos azuis, é magro e usa ternos de aparência barata. Ao narrar a sua ascenção e queda, Luiz César Fernandes escala para Eduardo Plass o papel de Iago, o traidor.

A gota d'água para o fim da sociedade original foi a tentativa de Luiz Cezar, em 1997, de transformar o Pactual em banco de varejo. "Eu queria comprar o BCN", lembra. "Estava apalavrado com o Pedro Conde, mas, hora de assinar os papéis, o Paulo e o André desistiram do negócio." Segundo Luiz Cezar, o Pactual pagaria 300 milhões de dólares. Seis meses depois, o BCN foi vendido ao Bradesco por 1,5 bilhão de dólares. A saída dos dois sócios fundadores, motivada pelo episódio, abriu espaço para o crescimento de três jovens que vinham fazendo

carreira fulgurante no Pactual: André Esteves, Marcelo Serfaty e Gilberto Sayão. Os sócios mais velhos referiam-se ao trio como "os meninos do Cezar". Esteves, numa das reuniões no banco, disse que acordava, tomava café, almoçava, jantava e dormia pensando no Pactual. Aos 25 anos, o jovem de classe média da Tijuca foi admitido no banco como analista de sistemas.

Enquanto a performance do Pactual era cada vez mais admirada, o dono soçobrava. O caminho para o desastre começou a ser trilhado em 1991, quando, ao sentir a resistência dos sócios a empreendimentos fora da área financeira, Luiz Cezar decidiu levar seus projetos sozinho. Montou uma holding, a Latinpart, para administrar novos negócios. Era uma experiência semelhante à da GP Participações, criada por Lemann para administrar os negócios não financeiros do Garantia. "A diferença é que ele não tinha um Marcel Telles nem um Carlos Alberto Sicupira para tocá-la", afirma um ex-sócio e amigo de Luiz Cezar, Paulo Bilyk, dono da Rio Bravo, uma prestadora de serviços financeiros.

Nas pegadas de Lemann, que adquirira a Artex, Luiz Cezar comprou as Indústrias Têxteis Berberá (Teba), fabricante de linho. Comprou também a Overprint, fabricante de embalagens, e entrou no ramo de processamento de suco de laranja, com a aquisição da CTM Citrus (Citromatão). Todos eles fiascos. Bilyk considera a história da Latinpart um paradoxo: Luiz Cezar criara um banco de excelência inquestionável e possuía um grupo de empresas cuja gestão era um desastre. Outro sócio do Pactual afirma que, na Teba, os gestores insistiam na produção de linho para vestuário, embora o tecido não tivesse boa aceitação no mercado. "Os estoques encalhavam, porque o que o mercado queria era linho para decoração", diz o ex-sócio. Na

Citromatão, uma auditoria constatou que as projeções de preço para o suco de laranja estavam descoladas da realidade.

Tudo na Latinpart e em suas subsidiárias era o oposto do que Luiz Cezar pregava no banco. Os diretores dessas empresas tinham privilégios que jamais haviam sido concedidos aos sócios do Pactual, como cartão de crédito corporativo, carro com motorista e supermercado pago. Nas viagens internacionais, hospedavam-se em hotéis do nível do Plaza Athénée, em Paris. “O Luiz Cezar tinha um comportamento bipolar em relação ao Pactual e a essas empresas”, avalia um amigo. “No banco, ele impunha um modelo espartano; nas outras empresas, imperava a cultura do desperdício.”

Havia, talvez, descaso de Luiz Cezar com relação à Latinpart. Embora passasse boa parte da semana na sede do Pactual em São Paulo, raramente aparecia no prédio da holding, no bairro do Itaim. Quando muito, ia à companhia na quinta-feira à noite ou na sexta pela manhã. Uma vez por mês, assinava um cheque pessoal para cobrir rombos nas empresas da Latinpart. “Todo o dinheiro que o Luiz Cezar ganhava de bônus no Pactual, e eram milhões de dólares por semestre, ele enterrava na Latinpart”, diz um ex-sócio.

Edson Macedo relata que, em fevereiro de 1998, recebeu um telefonema aflito. Era Luiz Cezar, que enviara o helicóptero para buscá-lo em São Paulo. “Quando cheguei, ele me disse, aos prantos, que estava quebrado.” Macedo tomou um choque, ao analisar a planilha que Luiz Cezar lhe apresentou: a Latinpart tinha um rombo de 142 milhões de dólares. De que maneira o dono do mais bem-sucedido banco de investimentos do país, mentor de operações exemplares de recuperação de empresas, chegara a tamanho desastre em seus negócios pessoais? “Ele confiou demais nos administradores”, avalia Macedo. De certa forma, Luiz Cezar concorda. “Acho que te-

nho um grave defeito", diz. "Acredito mais nas pessoas do que elas em mim."

No encontro com Macedo, ficou acertado que Luiz Cezar abriria a situação para os sócios do Pactual. A saída seria propor que eles o financiassem. Luiz Cezar pagaria as dívidas com seus bônus semestrais. "Seria o mais justo, já que havia financiado a todos nós", diz Macedo. Foi marcada uma reunião com os quatro grandes sócios — André Esteves, Eduardo Plass, Gilberto Sayão e Marcelo Serfaty — e com Paulo Bilyk, cuja participação começava a aumentar. A proposta a princípio foi aceita. Edson Macedo ficaria responsável pela renegociação das dívidas da Latinpart com os credores, e Luiz Cezar seria financiado pelo Pactual. Dias depois, porém, Eduardo Plass comunicou a Luiz Cezar que os sócios, com exceção de Paulo Bilyk, haviam mudado de ideia: para receber os recursos, teria de vender a eles suas ações do banco.

Até hoje Luiz Cezar não se conforma. "O Plass era o meu braço direito, o meu homem de confiança, a pessoa que eu tirei do nada", desabafa. "Eu confiava tanto nele que o nomeei tutor da minha filha Renata, caso um dia eu faltasse." Durante anos, Luiz Cezar procurou tratamento para a filha no Brasil. Ouviu doze diagnósticos, todos errados. Finalmente, chegou a um neurologista em Nova York, Edwin Kolodine, que diagnosticou a doença como a síndrome Niemann-Pick. Para que Renata pudesse ser tratada no Brasil, os americanos sugeriram o geneticista Danilo Moretti, da Universidade Estadual Paulista, a Unesp, que iniciava estudos na área. Na tentativa de acelerar o desenvolvimento de tratamento para a doença, Luiz Cezar passou a financiar pesquisas no Brasil e nos Estados Unidos. A Fundação Lucentis, criada por Moretti, recebeu dele

mais de 1 milhão de dólares. Com o tempo, várias empresas passaram a ajudar a instituição, que hoje está construindo, em Botucatu, um centro de atendimento a pacientes com doenças genéticas. O prédio leva o nome de Renata Amaral Fernandes, em homenagem a Luiz Cezar. "Ele tem adoração por essa filha", diz o médico paulista. "Quando nomeou o sócio como tutor, estava lhe entregando seu bem mais precioso."

"O Luiz Cezar foi o único responsável pelo desastre nos seus negócios", diz Edson Macedo, "mas não merecia ter passado pelo que passou." Cada vez que ele precisava levantar recursos para pagar as dívidas, os sócios o obrigavam a se desfazer de uma parte do banco. Certo dia, Plass entrou no casarão da Marambaia aos berros, exigindo que Luiz Cezar aparecesse para assinar os papéis da venda das ações. O banqueiro entrou em depressão. Passava dias trancado no quarto, sem falar com ninguém. Ou então pegava o carro, subia até o topo do morro e ficava lá, sozinho. À medida que os quatro sócios aumentavam a participação no banco, mais exigências faziam. "Eles enfraqueceram todas as áreas de influência do Luiz Cezar", diz um ex-funcionário. "O André Esteves dizia nos corredores, para quem quisesse ouvir, que até a telefonista sabia que o Luiz Cezar era um imbecil."

Em junho de 1998, o médico Danilo Moretti recebeu uma ligação do banqueiro. Moretti estava no Rio, no táxi que o levaria ao aeroporto. "Quando ouvi o tom de desespero na voz dele, mandei o taxista tocar para Correias", conta. Lá, descobriu que Luiz Cezar não tinha nem sequer como pagar as contas da fazenda. "Todo o dinheiro que lhe restava estava em ações do banco", diz, "e os sócios só liberavam mais mediante a venda dos papéis." O médico sacou o dinheiro da sua fundação de pesquisas e o emprestou a Luiz Cezar. "Eram 400 mil reais, mas eu jamais negaria ajuda a um homem que tinha

sido absolutamente generoso no financiamento do nosso trabalho." De acordo com Moretti, Luiz Cezar fez questão de pagar o empréstimo com juros e correção. "É verdade", admite Luiz Cezar, "fiquei sem um tostão, comi o pão que o diabo amassou."

No dia 24 de julho, foi marcada uma reunião no Pactual para rediscutir a participação acionária do controlador. "Nunca vou esquecer esse dia", conta Luiz Cezar que, à luz bruxuleante da lareira, parece adquirir o semblante do rei Lear. "Eu estava na cabeceira da mesa, pitando o meu cachimbo e, em volta, os quatro sócios que me tomariam o poder." Luiz Cezar conta que todos falavam baixo, com excessiva polidez. Disseram-lhe que teria de passar o controle. As falas lhe soaram ensaiadas. Luiz Cezar contemplavava os sócios e rememorava os passos de cada um no banco. "O Esteves havia sido dinâmico e atuante, mas sempre tive consciência de que ele venderia a mãe para ter o poder; o Gilberto, uma água morna; o Serfaty, quando começou no Pactual, todos o chamavam de cachorro louco. Fiz um esforço enorme para torná-lo um profissional. Sempre fiquei do lado dele e por isso não perdoo a traição."

A maior mágoa é com Eduardo Plass: "Era o meu braço direito e foi o primeiro a me apunhalar". Um ano antes, Luiz Cezar havia alçado Plass à presidência executiva do Pactual. Quando lhe entregaram um papel para que assinasse, formalizando a perda do controle, Luiz Cezar disse que "precisava fazer pipi". Um dos sócios insistiu em que lesse o documento. Ele se recusou e disse que iria ao banheiro. "Atravessei os corredores do banco apressado, louco para sair daquele covil", relembra. Os sócios esperaram por mais de uma hora, até se darem conta de que ele havia fugido. Luiz Cezar nunca mais voltou ao Pac-

tual. Dias depois, os documentos com sua destituição da presidência foram entregues a Edson Macedo, que os levou para que ele assinasse.

Em janeiro de 1999, a participação de Luiz Cezar no banco reduzia-se a 14%. O mercado estava em crise por conta da desvalorização do real e das denúncias sobre a suposta venda de informações privilegiadas para alguns bancos, por parte de sócios do então presidente do Banco Central, Francisco Lopes. O Ministério Público suspeitava que pelo menos dois bancos — o Marka, de Alberto Cacciola, e o Fonte Cindam — haviam comprado informações de Sérgio Bragança, sócio de Lopes numa consultoria. Só que Bragança teria repassado informações erradas, levando à quebra dos dois bancos.

Espalhou-se a história de que o Pactual faria parte do esquema. A fonte do boato, comentou-se com intensidade, seria Luiz Cezar Fernandes. Cacciola, em seu livro de memórias, acusa Luiz Cezar de ter inventado a versão da compra de informações para chantagear os sócios e forçá-los a pagar um preço melhor por suas ações no banco. Luiz Cezar não quer ouvir falar do assunto. Pela primeira vez, depois de horas de conversa que vararam a madrugada, ele levanta a voz: "Eu não respondo a bandido", ruge, referindo-se a Cacciola. "Se soubesse que este assunto seria abordado, não teria recebido você em minha casa." O Pactual foi investigado pelo Ministério Público. Não se encontrou nenhuma prova que incriminasse a instituição.

No dia 21 de setembro de 1999, ele vendeu por 84 milhões de dólares as ações que ainda detinha. Luiz Cezar, que acabou por se descobrir o leão mais fraco, foi devorado pelos filhotes. A reunião que formalizou o término da sociedade teve início às nove horas da manhã e se estendeu até às nove da manhã seguinte. "Estávamos todos exaustos, mas o Luiz Cezar fazia

questão de ler e reler cláusula por cláusula", conta um dos presentes. Dias depois da assinatura dos papéis, o motorista de Luiz Cezar foi ao Pactual recolher os pertences pessoais do ex-banqueiro. Estavam acomodados numa caixa de leite Ninho.

Nos anos seguintes, o quarteto de sócios foi aos poucos se dissolvendo. Plass e Serfaty deixaram o banco. O primeiro abriu uma administradora de recursos em Ipanema, a Opus. Recentemente, envolveu-se num acidente de lancha na baía de Angra dos Reis, no qual morreram duas pessoas. Serfaty foi trabalhar com Paulo Guedes numa empresa chamada Fidúcia. Sayão assumiu os negócios não financeiros do Pactual. Esteves se tornou responsável pelas operações financeiras do banco e ficou com as glórias de ter vendido a instituição para o UBS. Em entrevista logo depois da venda, disse que foi feito para ganhar dinheiro. Não deixa de ser curioso o fato de o banco ter passado para as mãos do sócio de pior condição econômica — o menino de classe média da zona norte carioca — e formação educacional menos brilhante. "De certo modo, ele era o mais parecido com o Luiz Cezar", analisa Paulo Bilyk. Esteves acabou, inclusive, por copiar um pouco o estilo de vida do ex-sócio, que tanto criticava. Mora numa mansão em São Paulo, tem helicóptero e fazenda no interior.

Luiz Cezar se diz um homem feliz. "Tenho uma família equilibrada e os amigos que me restaram são os verdadeiros." O ex-banqueiro confessa que sua maior ansiedade é precisar fazer uma ligação "para alguém importante" e ouvir uma desculpa qualquer, não ser atendido. Ele não se considera carta fora do baralho: "Ainda tenho muito que realizar, não sou um imbecil".